



**Vers un management de l'échange communicationnel.  
Autorité et confiance entre opérateurs lors de situations  
de sous-traitance logistique sur le secteur de  
l'ameublement.**

Nicolas Arnaud

**► To cite this version:**

Nicolas Arnaud. Vers un management de l'échange communicationnel. Autorité et confiance entre opérateurs lors de situations de sous-traitance logistique sur le secteur de l'ameublement.. L'Echange, L'Harmattan, pp.11, 2009. hal-00379497

**HAL Id: hal-00379497**

**<https://hal.science/hal-00379497>**

Submitted on 28 Apr 2009

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Vers un management de l'échange communicationnel. Autorité et confiance entre opérateurs lors de situations de sous-traitance logistique sur le secteur de l'ameublement.**

**Nicolas ARNAUD**

ATER Sciences Po Rennes

CRGNA - Centre de Recherche en Gestion de Nantes Atlantique

Email : [nicolas.arnaud@univ-nantes.fr](mailto:nicolas.arnaud@univ-nantes.fr)

La sous-traitance est un moyen pour une entreprise « donneuse d'ordre » d'externaliser, c'est-à-dire de faire-faire, un certain nombre de ses fonctions (ménage, production de produits intermédiaires, prestation de service, etc.). La relation de sous-traitance se définit classiquement comme une relation d'autorité entre un client (le donneur d'ordre) et son fournisseur. Nous nous intéressons dans ce travail à la réalisation de la prestation logistique sur le secteur de l'ameublement. En nous appuyant sur l'étude de deux conversations impliquant à chaque fois un interlocuteur d'un prestataire logistique et un représentant d'un client (fabricant de meubles ou distributeur), nous voulons montrer comment les acteurs opérationnels des firmes partenaires construisent au gré de leurs interactions quotidiennes un cadre d'échange qui dépasse et potentiellement renverse ou annule la relation d'autorité pouvant exister *a priori* en instaurant (ou non) une relation de confiance. Ce cadre de régulation des comportements individuels et collectifs se réalise dans l'activité communicationnelle de ces acteurs à qui a été confiée la responsabilité de l'organisation et de la coordination des flux de marchandises sur le secteur.

Nous trouvons dans les théories pragmatiques du langage [Austin 1991, Searle 1996], des éléments intéressants venant soutenir la thèse selon laquelle le langage est au cœur des pratiques coopératives des individus, car il est le seul à permettre ou non la construction d'un cadre d'échange structuré permettant pour un temps de déterminer ensemble à la fois les caractéristiques de la prestation qui vont être échangées entre les acteurs, et les modes de comportements attendus dans le cadre de la coopération. Considérant ainsi le langage comme générateur et transmetteur de connaissances [Taylor 1993], il devient possible de postuler la construction d'une compétence collective comme la conséquence de l'activité communicationnelle des acteurs, qui est finalement une activité d'échange. L'échange est donc ici considéré autant comme communication et interactions langagières que comme source de construction/transformation de la sphère collaborative de ces opérateurs en charge de l'organisation au quotidien de la prestation logistique sur le secteur de l'ameublement en France. En partant de l'étude de deux conversations - qui constitueront nos deux premières sections - impliquant à chaque fois un interlocuteur d'un prestataire logistique et un représentant d'un client (fabricant de meuble et distributeur), nous montrons l'importance du client et concrètement des compétences communicationnelles des représentants des organisations partenaires dans l'interaction, c'est-à-dire *in fine* dans l'activité de production du service. Dans un troisième temps et puisque nous sommes en sciences de gestion, nous proposerons quelques pistes de réflexions visant l'amélioration de ces interactions langagières et avec de la dynamique de coproduction de la prestation logistique.

## 1. Éléments théoriques pour comprendre la pratique

Proposant une théorie de la dimension organisante de la communication, les recherches de COOREN [2000] dans le champ de la communication organisationnelle vont nous permettre d'analyser les tours de paroles de ces opérateurs. Cette théorie exploite et intègre les forces de *la théorie des actes du langage* [Austin 1991] ainsi que celle de la *théorie socio-narrative* [Greimas 1983] pour expliquer comment la communication coordonne les actions de chacun. Nous développons ici le rôle des structures narratives. Pour cet auteur, la coordination est un processus d'agencement des activités (qui incluent les actes de langage et les actes physiques) entre les individus (et les instruments/outils) et à travers le temps. Ce processus se transforme en une séquence qui permettra aux individus d'accomplir leurs objectifs. Les narrations fournissent ces séquences d'actions. Les narrations sont des textes thématiques, séquencées et structurées par une tension entre le sujet, en tant que personnage principal de la narration, et l'objet, et où le sujet désire l'objet (par exemple : l'objectif de la conversation pourra être de trouver une solution à un problème). Les narrations se composent de quatre phases : manipulation, compétence, performance et sanction. Les individus utilisent cette structure pour construire le sens de la situation en l'imposant au cours d'action de l'expérience quotidienne. Ainsi, les individus conversent en utilisant des actes de langages et des actes physiques de manière à construire et à mettre en place des structures narratives. Sans structure pour séquencer les actions et sans textes pour doter la séquence de physicalité, il ne peut y avoir de coordination. Développons ces quatre phases. La réalisation de la phase dite de manipulation permettra la formation d'un objectif à atteindre et la mobilisation d'un acteur. Le terme « *manipulation* » doit ici être entendu comme le fait de stimuler quelqu'un à agir et non comme une manœuvre trompeuse d'individus mal intentionnés. Cette phase fait suite à l'apparition d'une défaillance nécessitant d'entrer en relation avec quelqu'un. Cette manipulation crée un déséquilibre entre les acteurs de la conversation en engageant l'un et pas l'autre à réaliser une ou plusieurs tâches. Ce déséquilibre devra être résolu pour terminer l'histoire (phase de sanction). Une fois autrui engagé dans le schéma, alors commence la phase dite de compétence. Dans cette phase, le sujet (l'acteur engagé) rencontre des « *tests* » (des difficultés particulières comme des individus non coopérants, des pannes, etc.) et reçoit des « *présents* » (des comportements désintéressés de collègues, des informations nouvelles) affectant sa capacité à obtenir l'objet désiré (l'objectif de la conversation). La phase de compétence implique ainsi une série d'ajustements mutuels. Des « *présents* » informatifs pourront être échangés. Ces échanges constituent autant d'occasions de tester les compétences des individus à contribuer à la situation, leur capacité à répondre à une demande. Les narrations contiennent également des « *sous-narrations* ». Dans chacune d'elles, se révèlent des actants spécifiques venant aider (servir de support à) ou au contraire empêchant l'atteinte de l'objectif principal. C'est véritablement durant cette phase que se constitue l'articulation hiérarchique et coordinatrice des différents schémas narratifs formant l'organisation. Ces séquences constituent plus de 90% de la narration ! C'est donc essentiellement là que le manager peut et doit jouer un rôle. Il s'agit de faire en sorte que les sous-narrations s'encastrent bien les unes dans les autres. La performance constitue la phase (la troisième) dans laquelle le sujet obtient l'objet désiré (arrive à une solution) ou y échoue. Cette phase constitue la réalisation de l'action préparée par les deux premières. Enfin, le schéma narratif se termine avec la réalisation de sanctions, matérialisées le plus souvent par l'emploi d'expressifs. Ceci restaure la « *dette* » que l'individu crée par exemple en demandant une explication à un collègue, marquant l'entrée dans la phase de manipulation.

Toute conversation illustre la manière dont les narrations agissent comme des structures de l'échange et révèlent des collectifs hétérogènes (humains et non-humains [Callon et Latour 1981]). Ce sont ces collectifs qui accomplissent l'action. Nous pensons que l'intérêt des

séquences narratives de GREIMAS reprises par COOREN dans sa théorie, est qu'elles nous permettent dans l'analyse de conversations de repérer des moments de domination et de coopération, ainsi que les interrelations des actions des membres des collectifs au sein même des interactions verbales d'opérateurs amenés à travailler ensemble afin d'organiser la réalisation de la prestation logistique. Le développement d'un exemple concret emprunté à notre terrain d'étude va nous permettre d'illustrer l'intérêt de cette théorie, pour la compréhension du fonctionnement des relations interorganisationnelles.

## 2. Conséquences d'une première interaction négative

Sur le secteur de l'ameublement, le fonctionnement est à la semaine : enlèvements de la marchandise semaine A pour livraisons semaine B. Afin de faciliter l'organisation des livraisons, un certain nombre de distributeurs ont imposé aux transporteurs de prendre rendez-vous souvent une semaine en avance. Cette première conversation rapporte une situation entre un exploitant d'une société de transport de meubles et un opérateur d'un distributeur peu impliqué. Nous verrons que le comportement de ce dernier n'est pas sans conséquence sur l'installation d'une relation de confiance entre ces acteurs et avec sur l'installation d'un cercle vertueux de coopération entre les deux organisations.

### Conversation 1 : la prise rendez-vous ou du rôle du destinataire

		Énoncés
1	L'exploitant	Bonjour, j'appelle pour prendre un rdv pour la semaine prochaine
2	Destinataire	Bonjour, c'est quoi comme marchandise ?
3	L'exploitant	Canapé, fauteuil, pouf.
4	Destinataire	Ah. Alors là il faut appeler un autre service qui s'occupe des livraisons de jardin. Je vais vous donner le numéro : 0567890987.
5	L'exploitant	C'est jean ? c'est ça ?
6	Destinataire	Euh, nan, c'est plus Jean. Vous aurez ou Marek ou Fred. Voilà
7	L'exploitant	Jean est parti ?
8	Destinataire	Jean n'est plus là, ouais. Il est plus dans le service.
9	L'exploitant	D'accord. Merci
10		<i>Rappelle au numéro qu'on lui a donné.</i>
11	L'exploitant	Bonjour, j'appelle pour un rendez-vous.
12	Marek	Bonjour, c'est quoi ?
13	L'exploitant	Salon.
14	Marek	Beh passez vendredi.
15	L'exploitant	Ah non, la semaine prochaine plutôt.
16	Marek	Ah bon, beh mercredi alors, y a pas de problème (sur un ton indiquant qu'il souhaitait rapidement conclure la conversation)
17	L'exploitant	Vous êtes ?
18	Marek	Marek MALINOWSKI
19	L'exploitant	D'accord c'est noté.
20	Marek	C'est noté. Bon, beh à la semaine prochaine alors.
21	L'exploitant	Au revoir, à la semaine prochaine.
22		L'exploitant m'explique : le mec j'aime pas trop quand ils disent « ah, ouais, d'accord, pas de problème ». Tu vois là il dit mercredi mais sans noter sans rien. Il a pas noté là. Tu vois, alors prendre des rdv, alors que le mec il note pas. Mais en demandant son nom, le mec, déjà il s'engage un peu. Parce que sinon, il ne sait pas où t'es-parce que c'est arrivé des fois là-bas qu'on est arrivé et puis « ah, non, t'as pas de rdv ». Donc, là je mets « Marek, vu avec Marek » ((il écrit sur le BL)). Et puis comme ça il ne peuvent rien dire. Déjà, il y a un nom. C'est plus facile. Si tu appelles quelqu'un pour dire « beh ouais, c'est vu avec Marek » voilà....

On comprend dès les lignes 5-6, que l'exploitant avait déjà construit une relation avec « Jean » qui travaillait donc au service réception de marchandise de cette entreprise. On remarque à la ligne 7, que l'exploitant essaie d'en savoir davantage. Obtenir des informations

sur les raisons de son départ permettrait de comprendre ce qu'il se passe dans cette structure : Jean est-il parti de lui-même ? As-t-il été viré alors qu'il faisait selon l'exploitant du « bon boulot » ? Le premier interlocuteur est visiblement peu bavard sur cette question, laissant notre exploitant dans le doute et quelque peu perplexe sur le fonctionnement de cette société.

La suite de la conversation avec le remplaçant de Jean, Marek, met en avant un réel manque de rigueur et d'implication de la part de ce dernier. Ces manques auront pour conséquence de développer chez l'exploitant un sentiment de méfiance. En effet lors des échanges des lignes 14-16, alors que nos deux protagonistes tentent de s'entendre sur un jour de livraison, Marek propose un peu trop rapidement « *mercredi alors, y a pas de problème* » (l.16). Il ne prend note d'aucune information et s'empresse d'essayer de conclure. L'exploitant, afin de se prémunir d'un éventuel problème lors de la livraison le « mercredi » suivant, lui demande son nom (lire ligne 22, les propos ses propos une fois raccroché).

Cette conversation, qui était la première pour ces deux opérateurs qui seront vraisemblablement amenés à devoir se coordonner et donc à converser ensemble, marque la construction d'un cadre de coopération reposant sur la méfiance de la part de l'exploitant directement vis-à-vis de cet opérateur (Marek) mais également plus largement vis-à-vis de cette organisation puisque l'interaction avec la standardiste appuie finalement ce sentiment. Dans ces conditions, il est difficile d'envisager une quelconque construction d'une intelligence collective car pas de réelle implication des acteurs et des organisations concernées pour atteindre une réelle co-production de la prestation logistique seule source de valeur pour les partenaires ! Au contraire, nous avons constaté à l'inverse, lorsque le client ou le distributeur ne joue pas le jeu de la coopération, de la conception simultanée de l'échange, alors des « *manœuvres de sabotage* » peuvent être tentées. Ainsi nous avons pu observer un exploitant dire à un de ses collègues devant livrer, pour lui, un colis chez un destinataire dont le chargeur a donné des dates de livraisons sans en discuter avec lui (N°4) auparavant : « *Nan, beh livre plutôt vendredi.....Parce que j'aime pas que les fabricants disent que le client attendait à voir la marchandise mercredi matin...c'est le fabricant qui lui a dit ça, alors.....sans nous concerter avant, donc... si on y est que vendredi on y sera que vendredi...* ». On voit bien que le comportement coopératif est attendu de la part des autres participants à la construction de la solution logistique. Si l'implication, l'engagement subjectif du coparticipant n'a pas lieu, alors c'est le fonctionnement de la relation qui en pâti.

### **3. Quand l'autorité s'échange : exemple d'une interaction réussie**

Cette seconde conversation concerne des employés d'entreprises du secteur de l'ameublement. Celui que nous nommons « exploitant » représente la société de transport de meubles pour laquelle il travaille. L'autre, « le client », représente un fabricant de meubles. Ces deux sociétés sont liées par un contrat stipulant que le transporteur doit transporter les meubles du client de l'usine au distributeur (qui est toujours une entreprise tierce). Les enlèvements sont réalisés par le prestataire semaine A pour livraison semaine B après déchargement sur les quais, création de tournées optimisées et chargement dans les véhicules. Dans la conversation que nous rapportons ci-dessous, nous prenons soin de préciser les différentes phases narratives ainsi que les schémas narratifs (SN) facilement observables. Ce faisant nous introduisons le rôle des objets mobilisés dans la conversation. À chaque phase, nous verrons qu'il sera possible de réfléchir à des actions précises d'accompagnement et de gestion de la dynamique relationnelle réalisée par les acteurs du secteur de l'ameublement.

**Conversation 2 : discussion entre un exploitant et un opérateur client<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> La signification des abréviations est la suivante : M pour Manipulation, C pour Compétence, P pour performance et S pour Sanction.

	Locuteur	Énoncés	Schéma narratif principal	SN # 2	SN # 3
1	La cliente	Bonjour Sylvie des sièges JLL			
2	L'exploitant	Bonjour,			
3	La cliente	Ça va bien ?			
4	L'exploitant	Très bien et vous.			
5	La cliente	Très bien merci. Dites-moi je vous avais remis un impératif cette semaine. Je vous avais envoyé un fax (2) je voulais savoir si c'était fait ?	Manipulation		
6	L'exploitant	Alors euh (2) là ça ne me dit rien. (2) De toute façon j'ai tout mis en livraison au niveau du 06. C'est du quoi ? du Lele ?	Compétence		
7	La cliente	Oui.			
8	L'exploitant	Mais vous êtes sûr que c'est nous qui avons la marchandise ?			
9	La cliente	Oui.			
10	L'exploitant	Elle a été remise quand ? ((commence des recherches sur son PC))		M#2	
11	La cliente	Elle a été remise le 22 en matinée.			
12	L'exploitant	(2) le 22 !?		C#2	
13	La cliente	Oui			
14	L'exploitant	Mardi !?			
15	La cliente	Oui.			
16	L'exploitant	Elle a été remise où ?=			
17	La cliente	=Chez DRANOITH (le transporteur en question pour lequel travaille l'exploitant) !! ((RIRES)) (3) j'ai un numéro de commande, ça devrait vous aider ?!			
18		(6)			
19	L'exploitant	mais, euh, c'est-je comprends, pas, ça a été remis lundi. Mais vous êtes venu nous le déposer lundi ?			
20	La cliente	Beh, écoutez, moi le bon de livraison, date du 22 à 8h45. (4) maintenant, après j'en sais rien...			
21	L'exploitant	mais moi, je n'ai pas de bon, hein ? ((après avoir recherché sur son PC)) Parce que nous, on n'enlève jamais le lundi chez vous.		P#2	
22	La cliente	Ah ! vous n'enlevez jamais chez nous le lundi ?! ((elle semble découvrir cela))		S#2	
23	L'exploitant	Beh, nan, en plus cette semaine. On a tout chargé lundi pour livraison avant jeudi. Donc, on n'a pas été chargé lundi chez vous. Pour Nice ? [Pour où ?]			
24	La cliente	[Ouais c'est ça]			
25	L'exploitant	((recherche sur son PC pour Nice)) Nan, j'ai rien moi pour Nice.			
26	La cliente	<u>Bon !! eh ben voilà !!</u> Une journée comme je les aime !			
27		(1)			
28	L'exploitant	alors attendez.... (10)... mais si ça se trouve ça a été rem- c'est bizarre, mais je suis sûr que c'est encore chez vous ça. (2.) si c'est possible de vous renseigner auprès de- hein ? ((continue de recherche sur son pc))		M#3	
29	La cliente	ouais, mais ouais, bien sûr je vais faire le tour=		C#3	
30	L'exploitant	= parce que, moi j'ai pas vu ça. Vous l'avez envoyé quand le fax, la semaine dernière ? [[regarde sur son cahier où il a noté toutes les anomalies de chargement]]			
31	La cliente	Ouais			

32	L'exploitant	J'étais en vacances en plus. ((recherche sur son pc)) (3) nan, beh j'ai rien du tout. J'ai pas de saisie du tout.
33	La cliente	Ok, très bien. Beh écoutez merci.
34	L'exploitant	Si, c'est encore chez vous, et qu'on le prend cette semaine (2) euh moi je peux le relivrer à la rigueur dès mercredi prochain.
35	La cliente	Ouais, beh ça serait parfait. (2). Ça serait parfait
36	L'exploitant	Tenez-moi au courant au cas où. Merci.
37	La cliente	Merci.
38	La cliente rappelle 30 minutes plus tard : <span style="float: right;">P#3 et S#3</span>	
39	La cliente	Oui, jean Luc, bon, ça a été livré. <span style="float: right;">performance</span>
40	L'exploitant	D'accord. Donc ça (1) livré ((il le raie de sa liste « à faire »)) <span style="float: right;">Sanction</span>
41	La cliente	Désolé je n'en savais rien. Merci en tous les cas de votre aide.
42	L'exploitant	Y a pas de quoi. À bientôt.
43	La cliente	Au revoir.

Qu'est-ce qui se joue dans cette conversation ? La seule et simple exécution d'un contrat commercial signé entre les organisations respectives des deux opérateurs ? La traditionnelle subordination du prestataire vis-à-vis de son client ? Un instant de co-construction de la qualité du service ? Le résultat d'une construction antérieure d'un mode de comportement commun au participant ? Dans cette situation, l'opérateur d'un client (un fabricant, les meubles JLL) appelle un exploitant du transporteur de ses meubles pour éclairer une situation concernant l'état d'une livraison. Comme c'est habituellement le cas, la conversation commence avec la directive que le client *donne* à l'exploitant (ligne 5). La phase de manipulation consiste également pour l'exploitant à accepter implicitement la mission qui lui est donnée par le client. La phase de manipulation est facilitée par l'existence de trois contrats mobilisés dans ces lignes. Les deux individus appartiennent à leur organisation de par le contrat de travail qu'ils ont signé avec leur entreprise respective, et les deux organisations ont passé un contrat consistant pour le prestataire à livrer les meubles du fabricant. C'est en cela que l'exploitant, en tant que membre de l'organisation prestataire est considéré comme *a priori* compétent. À ce moment précis, la résolution de la mission (l'objet discursif dans la théorie des actes de langage) est transmise à l'exploitant. La cliente attend une réponse. La phase compétence commence alors dès la ligne 6. L'exploitant ouvrira successivement deux sous-schémas narratifs (SN 2 et SN 3 dans la figure ci-dessous) qui vont permettre la résolution de cette situation et engagera pour cela des assistants (« helper »). Le premier sous-schéma (SN 2) commence lorsque l'exploitant *interroge* (*demande à, engage*) son ordinateur sur l'état de la livraison de ce client (ligne 10). L'objet du schéma narratif principal (SN 1) est transféré à l'ordinateur en quelque sorte, et c'est alors l'exploitant qui attend une réponse. La phase de compétence commence alors pour l'ordinateur. Cela implique qu'il soit capable/compétent de donner une information permettant à l'exploitant d'*accomplir* sa mission, il doit avoir été renseigné convenablement, ce qui implique des actions antérieures d'autres individus au sein de sa propre organisation. Devant l'absence d'information (l.25), l'exploitant confirme le sentiment qu'il avait eu dès le début de la situation (l.6 et l.8) lorsqu'il ne se souvenait pas avoir vu d'impératif alors qu'il organisait en début de semaine ses tournées de livraison. Cette (non-) information l'amène à ouvrir un second sous-schéma narratif (SN 3) en engageant la cliente elle-même (ligne 28). En agissant ainsi, l'exploitant inverse la relation d'autorité existant entre le fabricant de meubles et son prestataire. C'est dorénavant à la cliente d'être engagée dans la résolution de ce qui constitue sa propre mission puisque c'est elle qui a ouvert le SN principal en appelant l'exploitant. Durant la phase de

compétence, la cliente engagera d'autres SN au sein de sa propre organisation. D'autres acteurs y sont mobilisés. Si nous ne savons pas ici précisément lesquels, nous pouvons néanmoins supposer qu'elle entrera en contact avec par exemple un membre de l'équipe du service expédition, ou de chargement. Elle dispose peut-être en interne d'un outil informatique qu'elle n'avait pas mobilisé pensant que le problème venait du prestataire ou d'autres acteurs humains et non-humains qui sont autant de supports (des « *helpers* » dans le langage de COOREN) à sa disposition.

Les sous-schémas qui n'apparaissent pas directement dans la conversation nous sont révélés par le processus de *traduction* qui est réalisé. Cette traduction est réalisée par l'établissement d'*équivalences*. Les deux interlocuteurs sont alors des « *méta-acteurs* » [Callon et Latour 1981] parlant au nom de collectifs multiples. L'ordinateur et avec le travail des individus ayant renseigné le logiciel apparaissent alors comme de simples intermédiaires, des outils, des supports qui à ce titre sont passés sous le silence. Or leur rôle est essentiel au bon déroulement de l'interaction. De la même manière, le client appelle l'exploitant du fait de l'existence d'une relation commerciale entre leurs deux entreprises, et du fait du contrat que les deux individus ont signé avec leur entreprise respective ; la cliente doit entrer en interaction avec des membres de son entreprise pour finalement résoudre la situation ; le cahier de l'exploitant (ligne 41) agit comme un aide-mémoire dans sa réalisation du travail ; etc. C'est ainsi qu'il devient possible de démontrer que si l'instrumentalisation des humains et des non-humains est inhérente à tout processus d'organisation consistant en l'articulation de plusieurs schémas narratifs, il ne s'agit toujours que d'une description d'un niveau particulier d'analyse ne prenant en compte qu'une seule perspective (celle de l'exploitant) ce qui signifie qu'une multitude d'autres schémas narratifs sont toujours passés sous le silence alors même qu'ils en sont les conditions de réalisation.

#### **4. Éléments de réflexions sur le management de l'échange communicationnel**

Les deux conversations que nous venons de présenter nous permettent dans cette section de soulever quelques pistes de réflexion sur le management de l'échange communicationnel.

##### **4.1. Repose sur une compétence communicationnelle : dire les choses**

Dans leur travail d'articulation, les individus sont amenés à mobiliser une capacité à savoir-faire-faire mettant l'accent sur la compétence de l'individu à déléguer ses actions. Ces compétences s'ajoutent aux savoirs techniques, condition individuelle d'action au sein du collectif, et aux savoir-être (attitudes relationnelles) auxquels nous nous intéressons maintenant. Que se serait-il passé en effet si l'exploitant n'avait pas osé mettre en cause la cliente (l.28-29) ? L'interaction aurait effectivement pu échouer si cette dernière n'avait pas été réceptive au questionnement de l'exploitant remettant en cause le fonctionnement de sa cliente et plus largement de son organisation ? Ce qui est finalement central ici ce sont les styles de langage (rythmes, intonation, style) avec lesquels les individus s'engagent dans la conversation et qui participent largement à son efficacité. Dans une recherche sur la construction d'une identité collective dans le cadre de relations interorganisationnelles centrée sur le langage, HARDY et *al.* [2005, p.68-72] distinguent le style *coopératif*, dans lequel les formats de la conversation illustrent la volonté des participants à écouter et entendre les positions et les intérêts de l'autre, d'un style *assertif* qui se produit lorsque la forme de la conversation met à jour l'insistance d'un des participants à uniquement faire valoir ses propres vues et positions. Loin de considérer que la forme coopérative serait naturellement plus efficace que celle assertive, pour ces auteurs le succès de la conversation passe par la création d'une tension entre ces deux formes de langage tout au long de la vie de la relation. Ainsi, si la conversation entre deux partenaires ne prend que la forme coopérative, il devient



difficile pour chacun d'exprimer ses points de vue éventuellement divergents, et faire en partie valoir ses intérêts. Une telle perspective est par ailleurs congruente avec les résultats d'études menées sur la notion de confiance qui montrent qu'elle est bien un élément important du fonctionnement des relations interorganisationnelles, le risque est que l'on n'ose pas « *offenser* » son partenaire en imposant son point de vue, ce non-dit pouvant entraîner des décisions malheureuses [Brulhart 2005, Ring et Van De Ven 1994]. Les acteurs doivent ainsi faire preuve d'une capacité d'écoute de l'autre, ne pas s'enfoncer dans une logique de subordination liée à la situation contractuelle, consistant à ne pas entendre les propos du subordonné (l'exploitant dans notre conversation) mais aussi d'une capacité à faire entendre ses intérêts. Qu'est-ce qui a en effet permis aux acteurs de réaliser dans cette conversation un tel transfert de responsabilité de la situation ? Il apparaît que l'élaboration antérieure de textes, de ces artefacts symboliques écrits et oraux, a permis aux acteurs de conserver des modes de comportement construits ensemble au grès des conversations passées et réactualisés dans l'ici et le maintenant de la conversation. Les propos de la cliente illustrent ce point : « *Avec DROINATH, s'il y a un problème, moi, JL, il va m'appeler et on va le traiter tout les deux. On va pas alarmer tout le monde. Quand on peut éviter que ça fasse des éclaboussures ... il n'y a pas de problème entre nous. On se fait confiance. Aussi bien l'un que l'autre. Je dirais que si un jour moi je fait une bêtise, ou JL, on va s'arranger tous les deux. On va tout faire pour tout arranger pour que personne ne sache rien.* »

Ils ont servi de points d'appui à nos deux acteurs pour leur action du moment et serviront à nouveau dans les interactions futures. Ces construits conventionnels ont également pu être favorisés par une certaine homologation des trajectoires socioprofessionnelles des acteurs, source de cohésion des représentations [Detchessahar 1998]. C'est cela qu'il nous semble possible de nommer compétence collective, ce stock de connaissance qui évolue dans le temps au grès des interactions et qui passe clairement par une véritable compétence individuelle à la communication interpersonnelle.

#### **4.2. Organiser et favoriser la réflexivité des acteurs**

Dans une perspective d'apprentissage continu, d'amélioration des processus collectifs de la prestation logistique, un élément nous semble ici marquant. En effet, à la ligne 40, lorsque la cliente rappelle l'exploitant, ce dernier ne l'interroge pas sur ce qu'il s'est passé. Il n'essaie pas de comprendre la suite d'événements ayant amené la cliente à l'appeler lui. Remarquons que la cliente ne fait rien pour entrer dans ce que nous pourrions nommer un retour réflexif sur la situation à laquelle nos deux protagonistes ont fait face dans la conversation étudiée. Ce retour réflexif sur l'activité collective conjointe consiste en la réalisation d'un travail d'enquête participant à la construction de « *l'activité collective comme objet de travail* » nous dit LORINO [2006]. Il nous semble que le management gagnerait à promouvoir ce type de comportement ou à organiser des moments de discussion entre les acteurs concernés de la base opérationnelle, réalisant par là ce retour réflexif. Dans cette perspective, le rôle du manager est alors de soutenir ces moments de réflexivité favorisant la dynamique d'apprentissage d'acteurs aux représentations potentiellement hétérogènes rassemblés par l'activité à réaliser. Dans cette perspective, LORINO propose de faire des managers des experts de ce processus d'enquête réflexif, il semble aussi opportun d'en faire un organisateur à travers la mise en place de rencontres entre acteurs que l'activité rassemble.

#### **4.3. Plus largement**

A des fins managériales plus larges d'action sur le fonctionnement de relations de coopération interorganisationnelle, il nous semble également important de nous arrêter sur les conditions de réalisation de ces phases narratives. Tout l'enjeu de l'organisation du travail chez le prestataire et le client consiste à organiser la compétence de leurs collaborateurs, des collectifs

participants directement à la construction de la prestation logistique et de leurs interrelations intra et inter-organisationnelles. Chaque schéma narratif est dépendant de la décision que chaque acteur prend à tout niveau de l'organisation, et des problèmes sont susceptibles de se produire à tout niveau. On comprend alors que la collaboration entre le fabricant et l'entreprise de transport en question ne va pas de soi. Pour atteindre le succès, elle suppose des échanges intenses qui vont au-delà du seul accord constituant la relation. Il s'agit en effet de construire avec chaque client un cadre d'échange particulier permettant au prestataire de proposer un service adapté aux besoins spécifiques de ses clients. On peut alors s'interroger sur les éléments constitutifs de ce cadre coopératif qui sont les seuls à être capables d'installer des relations fortes entre les partenaires ? Au regard des conversations ci-dessus, on peut relever que ce cadre repose sur un agencement de ressources variées (des objets physiques comme un contrat, une technologie de tracing, des outils de reporting, etc., symboliques avec des règles, des procédures, des conventions, etc., en plus d'individus organisant dans l'interaction les modalités du fonctionnement de la relation de service entre les parties) permettant au fabricant et à son prestataire de comprendre leurs attentes réciproques. Chaque phase de la narration est alors potentiellement problématique et il convient de s'intéresser à son « bon » déroulement. En nous fondant sur les différentes phases narratives exposées par COOREN, il nous apparaît possible d'envisager le rôle que peut jouer le management dans une perspective de cadrage des interactions. Il s'agit en effet de penser le développement de comportements et de compétences individuelles et collectives en s'appuyant sur le recrutement, la formation, et la réflexion sur le design des collectifs de travail [Chédotel 2004], ainsi que sur l'aménagement des espaces de production qui seront alors autant de facteurs susceptibles de favoriser le développement d'une compétence communicationnelle source de compétence collective. L'étude de ces deux conversations laisse également entrevoir l'importance de l'existence de leaders, de modèles, aux différents niveaux de l'organisation si l'on veut assurer la pérennité de cette dernière et ne pas la voir disparaître au moindre départ de son dirigeant.

## **5. Vers un management de l'agencement organisationnel**

Être capable d'individualiser de manière croissante les productions des biens et des services afin de mieux répondre aux sollicitations du marché suppose la mise en place d'une collaboration accrue entre les fabricants, les transporteurs et les distributeurs de meubles qui passe par une intensification des modes de communication afin de co-construire [Gadrey 1994] une prestation logistique adaptée aux caractéristiques de chacun. Cela suppose des échanges intenses qui vont au-delà du seul accord constituant la relation et de la seule personnalité du dirigeant historique. Il s'agit en effet de créer avec chaque client un cadre d'échange particulier permettant au prestataire de proposer un service adapté aux besoins spécifiques de ses clients. La constitution de ce cadre implique des objets physiques (un contrat, une technologie de tracing, des outils de reporting, des étiquettes, etc.) et symboliques (des règles, des procédures, une culture commune, « des couples de vie », etc.) en plus d'individus organisant dans l'interaction les modalités de fonctionnement de la relation de service entre les parties. Dans le cas des TJ, la mise en place en 2004/2005 d'une technologie Internet visant à donner en temps réel les informations à chaque client participe à ce mouvement général d'intensification des processus de travail. La situation que rencontrent les entreprises du meuble, avec l'interpénétration croissante au niveau directement opérationnel et l'intégration de nouvelles technologies qui sont autant de nouveaux acteurs dans la relation, est finalement celle d'une densification de « l'agencement organisationnel » [Girin 1995] en charge du fonctionnement intra et interorganisationnelle, c'est-à-dire des ressources humaines, matérielles et symboliques du prestataire et des clients permettant une véritable co-

construction de la prestation logistique. Dans ces agencements, l'activité langagière des acteurs humains permet de réaliser le bouclage entre ces actants aux ontologies hétérogènes [Callon et Latour 1981]. Cette multiplication des ressources impose au manager de développer des compétences particulières à leur gestion en prenant soin par exemple que si substitution il y a (informatique à la place de l'homme), qu'elle ne se fasse pas au détriment de l'activité de co-construction de la prestation logistique qui passe nécessairement par le développement de l'interconnaissance et de l'intercompréhension des membres de ces collectifs constitués dans le cadre des relations interfirmes.

## Bibliographie

- Austin, J. L. (1991), *Quand dire, c'est faire*, Seuil.
- Brulhart, F. (2005), "Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ?" *M@n@gement*. n°8, 4, p.167-191.
- Callon, M. et Latour, B. (1981), "Unscrewing the big leviathan : How actors macrostructure reality and how sociologists help them to do so", in K. Knorr-Cetina et A. V. Cicourel (Ed.), *Advance in social theory and methodology : Toward an integration of micro and macro sociologies*, Routledge & Keagan Paul.
- Chédotel, F. (2004), "Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe : de l'identification à la coopération". *M@n@gement*. n°7, 3, p.161-193.
- Cooren, F. (2000), *The Organizing Property of Communication*, John Benjamins Pub Co.
- Detchessahar, M. (1998), "L'homologie des trajectoires socioprofessionnelles des acteurs de la coopération interentreprises : un vecteur de confiance et de stabilité". *Finance, Contrôle, Stratégie*. n°1, 2, p.49-70.
- Gadrey, J. (1994), "Les relations de service dans le secteur marchand", in J. De Bandt et J. Gadrey (Ed.), *Relation de service, marché de service*, CNRS Edition.
- Girin, J. (1995), "Les agencements organisationnels", in F. Charue-Duboc (Ed.), *Des savoirs en action, contribution de la recherche en gestion*, L'Harmattan.
- Greimas, A. J. (1983), *Du sens II*, Editions du Seuil
- Hardy, C., Lawrence, T. B. et Grant, D. (2005), "Discourse and collaboration: the role of conversations and collective identity". *Academy of Management Review*. n°30, 1, p.58-77.
- Lorino, P. (2006), "Recherche sur les organisations et théorie de l'action collective : les échos de la pensée de Jacques GIRIN dans la recherche sur les processus en gestion", Colloque Jacques GIRIN, CRG- Ecole Polytechnique.  
<http://crg.polytechnique.fr/girin/communications.htm>
- Ring, P. S. et Van De Ven, A. H. (1994), "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships ". *Academy of Management Review*. n°19, 1, p.90-118.
- Searle, J. (1996), *Les actes de langages. Essai de philosophie du langage*, Hermann, Editeurs des Sciences et des Arts.
- Taylor, J. R. (1993), *Rethinking the theory of organizational communication : how to read an organization*, Ablex.

## Annexe

Concrètement, voici la méthodologie que nous avons utilisée pour la retranscription des conversations :

▪ Les portions de phrases entre **crochets** indiquent que leur énonciation a été produite de manière simultanée :

○ Philippe : J'espère [qu'il sera à l'heure]

○ Hélène : [il est toujours] toujours en retard.

- Le **soulignement** indique que le locuteur accentue le ou les mots énoncés :
  - Philippe : Comment ça, vous ne pouvez pas me livrer ?!
 Philippe met l'accent sur les mots « comment ça ».
- Le **signe égal** indique qu'il n'y a aucune pause entre les deux énoncés :
  - Philippe : Il est vraiment très gentil =
  - Hélène : = et tellement prévenant envers eux
 Lorsque Philippe termine de prononcer le mot « gentil », Hélène enchaîne directement avec « et ». Il n'y a pas de pause entre les deux tours de paroles.
- Un **point entre parenthèses** indique une très courte pause (pas plus d'une seconde).
  - Philippe : Vous ne pouvez pas nous livrer cette semaine (.) mais alors comment on peut faire ?
- Un **nombre entre parenthèses** indique la durée de la pause.
  - Philippe : Vous ne pouvez pas nous livrer cette semaine mais alors comment on peut faire ?
  - (2.5)
  - Hélène : Si vous pouvez faire en sorte qu'il y a quelqu'un demain entre midi et deux ...
 Ceci indique que 2.5 secondes entre les deux tours de parole.
- Les **doubles parenthèses** indiquent que ce qui est entre ces parenthèses constitue une *description* des actions menées par le ou les acteurs. Il ne s'agit donc pas d'une transcription.
  - Philippe : Je vous tiens au courant. ((Philippe pose le téléphone et le reprend aussitôt pour contacter Maurice, le chauffeur concerné par le colis))
- Un **tiret** indique que le mot a été mangé :
  - Philippe : Je vous livrerai dem-, je vous livrerai après demain.
 Philippe allait prononcer le mot « demain », mais s'arrêta et modifia son propos.